

# UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA

## EDUCACION Y DE LA

## COMUNICACIÓN SOCIAL

**CARRERA:** PUBLICIDAD

**MATERIA:** SEMINARIO DE INVESTIGACION

**TITULAR:** PROF. JUAN BAUTISTA  
GONZALEZ SABORIDO

**ALUMNO:** GLENDA ADJEMIANTZ

**TEMA:** Es posible incentivar al factor humano en las organizaciones ?

BUENOS AIRES, DICIEMBRE DE 1997

### AGRADECIMIENTOS:

Quisiera hacer llegar mi agradecimiento a las personas que hicieron posible este trabajo de investigación.

Alina Corsa Campos  
Senior Sales Manager Travel Industry  
Walt Disney Attractions  
Miami, Florida

Humphrey Simon  
Marketing Associated Manager  
Walt Disney Attractions  
Miami, Florida

Andrea Diolosa  
Marketing Coordinator  
Walt Disney Attractions  
Orlando, Florida



Gilda, Gustavo, Fernando y Emilia por la paciencia con la computadora

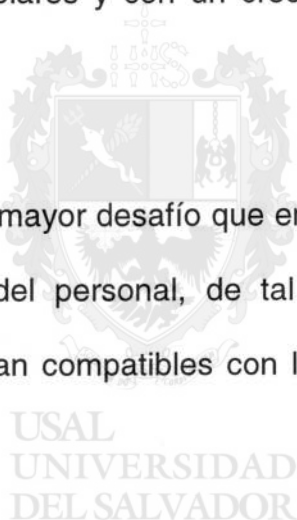
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **¿POR QUE ESTE TEMA?**

Crecí dentro de una pequeña empresa familiar, **Travelclub**, que nació como un ambicioso proyecto de mi padre hace muchos años.

Hoy, es el **mayor operador turístico del país**, con 100 empleados, un edificio propio de 5 pisos, 14 oficinas en el interior del país y otra decena en puntos turísticos estratégicos de todo el mundo; alcanzando una facturación anual cercana a los 70 millones de dólares y con un crecimiento sostenido de 45 % anual en la última década.

En este punto de crecimiento, el mayor desafío que enfrenta el gerenciamiento es cómo incentivar la motivación del personal, de tal manera que los objetivos personales de sus miembros sean compatibles con los grandes desafíos que la empresa se impone cada año.



Significativamente, **Travelclub representa a Walt Disney World en la Argentina**, por eso mucho de los ejemplos que analizaremos se basan en la experiencia.

Y finalmente, ¿por qué este tema? Tal vez, porque a la par del crecimiento sostenido de nuestra empresa, mi desarrollo personal necesite la respuesta : **¿Es realmente posible incentivar?**

## **INDICE:**

<b>-Introducción</b>	5
<b>A) El reto de incentivar la motivación</b>	6
<u>Teorías más relevantes</u>	8
1- <u>Jerarquía de necesidades de Maslow</u>	
Necesidades fisiológicas	9
Necesidades de seguridad	
Necesidades de amor	11
Necesidades de estimación	
Necesidades de autorrealización	12
-Diferencias culturales e individuales	13
2- <u>Necesidades de McClelland</u>	15
Necesidad de poder	
Necesidad de afiliación	16
Necesidad de logro	17
3- <u>Teoría de Motivación / Higiene</u>	18
<b>B) Walt Disney World : La Compañía</b>	22
-Walt Disney a Través de las Décadas	24
-Walt Disney World en Síntesis	39
<b>C) Walt Disney World : El Ejemplo</b>	46
<b>-Conclusiones</b>	80
<b>-Bibliografía</b>	82
<b>-Anexos</b>	83

## INTRODUCCION:

La gran competencia existente en todos los mercados de productos o servicios plantea un desafío de resolución inmediata; **diferenciarse**.

Si lo que se busca es sobrevivir, el objetivo es crear diferencias altamente perceptibles.

En el mundo de los servicios, dichas diferencias están circunscriptas en un sólo sector: **el factor humano de la calidad**.

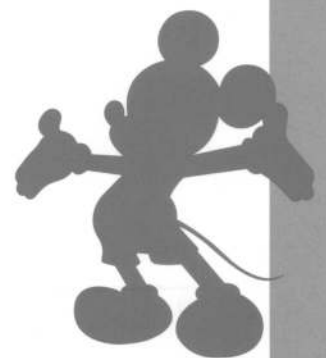
Por eso, el objetivo es transformar una organización de individuos indiferentes, en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar las metas; que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo como una parte comprometida de sus vidas. De tal manera que los objetivos personales sean compatibles con los objetivos laborales.

Primeramente haremos una descripción de las teorías motivacionales más relevantes, luego una introducción de la compañía Walt Disney World como ejemplo de una de las empresas más exitosas en este campo y finalmente desarrollaremos los casos investigados en dicha empresa, como ejemplos para intentar incentivar la motivación.

*El Reto de Incentivar*

*La Motivación*

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## A) EL RETO DE INCENTIVAR LA MOTIVACION

El gerenciamiento afrontan un problema interesante. El gran desafío de incentivar la motivación, como medio para conseguir el compromiso de todas las partes en búsqueda de la calidad en los productos o servicios, que una organización comercializa.

Pero un gerente por sí mismo no puede llevar a cabo el trabajo. Se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados. Lo que el gerente ha de hacer es **inducirlos** para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión. Y este es el desafío de la motivación.

Los gerentes que saben motivar a sus empleados aumentan sus posibilidades de hacerlo cuando entienden las necesidades relacionadas con el trabajo, las creencias y expectativas de ellos.

El primer paso de la motivación de los empleados consiste en reconocer que el ser humano sigue sus propios intereses tal como los definen sus necesidades. Lograr motivar para que se ponga todo el empeño en las tareas organizacionales requiere que los gerentes les permitan satisfacer sus necesidades por medio de esa colaboración.

Muchos han estudiado la motivación, produciendo innumerables listas de “resortes” o necesidades que supuestamente nos ponen en movimiento.

No se cuenta con una sola lista de las necesidades humanas que sean aceptadas por todos, en consecuencia el siguiente es un relevamiento de las teorías mas aceptadas.

Sin embargo no todo puede circunscribirse a las teorías; si bien aceptadas y concensuadas, no siempre toman al hombre desde una visión global.

Debemos aclarar que el hombre es mucho más que un resultado de estímulos y respuestas, el hombre es un ser integral, completo, con libertades, responsabilidades, voluntad y capacidades que lo diferencian de cualquier otro ser.

De allí que ante un incentivo pueda responder de una manera y ante el mismo incentivo cambiar una y mil veces de respuesta; el hombre es un ser complejo en el que intervienen cientos de creencias, experiencias, sentimientos, sensaciones y emociones variables en cada oportunidad.

Esto significa que si bien trataremos como dijimos las teorías más aceptadas, a fin de circunscribirnos dentro un marco teórico aceptado, volvemos a aclarar que el hombre es mucho más que un resultado de estímulos y respuestas.



## TEORIAS MAS RELEVANTES

### 1- JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Para Maslow el hombre esta motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: necesidades fisiológicas, de seguridad, amor o afecto, estimación y autorrealización.

El nivel elemental comprende las primarias, o sea las fisiológicas. Mientras permanezcan insatisfechas monopolizan la conciencia del sujeto y poseeran el poder prácticamente exclusivo de motivar el comportamiento del hombre. Sin embargo, cuando se satisfacen pierden por completo el poder de motivar.

Las necesidades secundarias empiezan a adquirir entonces el poder de motivar.

Se empieza a querer en ese orden, seguridad, amor, estimación y autorrealización.

Cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de la motivación solo cuando las que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía quedan satisfechas.

Si los gerentes desean motivar a sus subordinados para que contribuyan a la realización de las actividades de la organización, será preciso permitirles satisfacer, a través del trabajo, sus necesidades insatisfechas.

Para Maslow las necesidades se dan según:

-Necesidades fisiológicas

Al hacer que la realización del trabajo sea un medio de supervivencia, los gerentes tienen la oportunidad de motivar la realización proporcionando un “sueldo diario”.



-Necesidades de seguridad

Entre ellas figuran la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro.

Estas necesidades entran en juego, sólo después de que las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Es decir, se hace necesario aumentar el efecto del trabajo en los sentimientos de seguridad.

Las pensiones, los seguros colectivos de gastos medicos y de vida, los sistemas de antigüedad que rigen los despidos y los procedimientos de quejas que garantizan la reparación de un trato arbitrario o injusto que sirven para aliviar la ansiedad y unen mas al personal y a su empresa que un simple salario de subsistencia.

La disponibilidad variable de tales beneficios puede impulsar al individuo a decidir trabajar en una organización y no en otra.

Una vez que la administración haya satisfecho las necesidades de nivel inferior, habrá activado las de nivel superior que requerirían otras fuentes, todavía no descubiertas, de satisfacción.

En cierto modo, el premio que obtuvo al cubrir el primer tipo de necesidades fue su nuevo problema de tener que cubrir las de orden superior.

Como siempre, el castigo por no satisfacer las necesidades activas a través del trabajo sería contar con empleados sin motivación.